



Handelshøyskolen BI

MAN 51892 Ytringsklima og ledelse

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato: 15-09-2021 09:00
Sluttdato: 14-01-2022 12:00
Eksamensform: P
Flowkode: 202120||20597||IN04||W||P
Intern sensor: (Anonymisert)

Termin: 202120
Vurderingsform: Norsk 6-trinns skala (A-F)

Deltaker

Jarle Kræmer
Marianne Aase Brekke
Cathrine Aase

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Hvordan påvirker leders fysiske tilstedeværelse ytringsklima
Navn på veileder *: Øyvind Kvalnes

Inneholder besvarelsen Nei **Kan besvarelsen** Ja
konfidensielt **offentliggjøres?:**
materiale?:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 20
Andre medlemmer i gruppen:

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- Hvordan påvirker leders fysiske
tilstedeværelse ytringsklima -

Eksamenskode og navn:

MAN51892 – YTRINGSKLIMA OG LEDELSE

Utleveringsdato:
15.09.2021

Innleveringsdato:
14.01.2022

Stuedsted:
BI Oslo

Innholdsfortegnelse

1.0 Kontekst	1
2.0 Teori	2
2.1 Ytringsklima	2
2.2 Psykologisk trygghet.	3
2.3 Tillit	4
3.0 Metode	6
3.1 Dybdeintervju	8
3.2 Svakhet med metode.....	9
4.0 Funn	10
5.0 Diskusjon/konklusjon	15
Referanser.....	19



1.0 Kontekst

Bump! Døren slår igjen bak den siste deltageren på personalmøtet. Resten av avdelingen er allerede på plass. Kjente ansikter smiler til hverandre i det siste deltager setter seg ned. Leder smiler velkommen, før han starter opp på dagens agenda. Det som i dag skal prates om, er kjent for deltagerne på forhånd. I dag har imidlertid leder en liten twist. Mens han tar turen rundt til hver enkelt med et spørreskjema, informerer han om at han nå går på videreutdanning ved BI. Ytringsklima og ledelse. I den forbindelse ønsker han å kartlegge hvordan de ansatte ser på ytringsklima i avdelingen. De ansatte får hvert sitt spørreskjema som er utarbeidet ut ifra Amy Edmondsons sine påstander for å kartlegge psykologisk trygghet i avdelingen. Spørreskjemaet skal besvares anonymt, og legges i en boks. For å få en spontan tilbakemelding får de ansatte beskjed om at de skal svare i løpet av fem minutter.

Vi er tre avdelingsledere fra en liten kommune på Sørlandet. På vår første samling ved studiet ytringsklima og ledelse, ble vi presentert for å skulle skrive en oppgave. I vår idemyldring rundt hva som kunne være en spennende innfallsvinkel til oppgaven, ble vi klar over at, vi alle tre sto ovenfor en lik utfordring. Vi hadde alle tre ansvar for en avdeling hvor vi var fysisk til stede, med kontor i avdelingen. Der vi møter medarbeidere daglig. Utover dette hadde også to av lederne en satellitt avdeling. Hvor man ikke fysisk møter arbeiderne hver dag. Den siste avdelingslederen sto nå ovenfor en utfordring hvor resultatet kunne bli, å overta en avdeling som ikke var lokalisert på samme sted. Vi ble derfor nysgjerrige på hvordan ytringsklimaet i avdelingen blir påvirket av leders tilstedeværelse. Hva har man gjort av tiltak i forhold til ytringsklima i avdelingene, hvor leder ikke er til stede fysisk hver dag? Det viser seg at vi alle tre har hatt et fokus på å arbeide med ytringsklima i avdelingene. Vi har bare ikke vært tydelige på at det er ytringsklima, og det har ikke hatt en strukturert form. Vi har blant annet hatt fokus på arbeidsmiljø, tilhørighet og fellesskap. Den ene avdelingslederen forteller at han har gjennomført en spørreundersøkelse i egen avdeling i forkant av studiestart. Dette blir starten på vår oppgave. Basert på tilbakemeldingene fra spørreskjemaene. Er vi nysgjerrige på:

Hvordan påvirker leders fysiske tilstedeværelse ytringsklima i avdelingen?

Vi har alle tre en antakelse om at leders tilstedeværelse er avgjørende. For å få til et godt arbeidsmiljø, og en godt fungerende avdeling, hvor de ansatte trives med å gå på jobb, mener vi at leder må være tett på. Samtidig er vi nysgjerrige på om det er grep man kan ta for å demme opp for leders tilstedeværelse. Dette er det vi ønsker å finne ut av ved hjelp av denne oppgaven.

2.0 Teori

I denne teoridelen ønsker vi først å forklare hva vi tenker om ytringsklima. Vi vil kort gi en oversikt over ytringsfrihet og ytringsansvar. Videre vil vi ta for oss to av aspektene ved ytringsklima, psykologisk trygghet og tillit.

2.1 Ytringsklima

Først ønsker vi å forklare hva vi legger i ytringsklima i avdelingen.

For oss er ytringsklima, hvordan vi snakker til hverandre i avdelingen, basert på den tilliten og tryggheten man har i gruppen. Et godt og positivt ytringsklima fører til at de ansatte lettere føler at de kan komme med tilbakemelding til både kollegaer og leder, når de opplever at ting ikke fungerer som det skal.

Ø. Kvalnes omtaler ytringsklima med hvordan vi gir hverandre ros og støtte, kritikk og motstand. Han mener ytringsklimaet i en organisasjon er formbart, og at vi kan ta aktive grep og trene på hvordan vi kommuniserer med hverandre (Kvalnes, Ytringsklima, 2019, s. 7).

I Norge er samfunnet bygget opp rundt ytringsfrihet. Med ytringsfrihet kommer også et ytringsansvar. Et ansvar for når vi skal si ifra om det som skjer i omgivelsene våre eller i organisasjonen. Kvalnes hevder at ytringsansvaret må balanseres opp mot ytringsfriheten (Kvalnes, Ytringsklima, 2019, s. 117).

Kvalnes viser til ytringsetikken når han skal beskrive ytringsansvaret. Han deler ytringsetikken opp i konsekvensetikk og pliktetikk. I konsekvensetikken er det utfallet av (de gode) handlingene våre som er viktigere enn handlemåten. I pliktetikken er handlemåten viktigere enn utfallet. Begge etikkene har til felles at ytringsfriheten er en gode som må tas vare på. Kvalnes viser til at hver enkelt skal ha mulighet til å ytre sine meninger og oppfatninger uten sensur eller frykt for gjengjeldelse (Kvalnes, Ytringsklima, 2019, ss. 109-117).

Et annet aspekt med yringsansvaret er tilskuereffekten. Kvalnes forklarer tilskuereffekten med, når flere mennesker er tilskuere til en hendelse der det trengs initiativ fra noen. Vi kan kalle det et psykologisk fenomen. Forskere har kommet frem til to forklaringer på hvorfor det er slik. Det første vi trekker frem her er pulverisering av ansvar eller ansvarsspredning. Vi tenker at ansvaret for å si i fra deles på alle tilskuerne. Da blir ansvaret på hver enkelt veldig lite hvis det er mange tilskuere. En annen hovedforklaring på tilskuereffekten er uvitenhetsmangfold. Vi tviler på vår egen tolkning av situasjonen fordi andre ikke sier ifra. Vi betrakter andres passivitet og tviler på våre egne vurderingsevner (Kvalnes, Ytringsklima, 2019, ss. 45-94). Fri meningsutveksling er et viktig demokratisk prinsipp. Frykten for straff for å uttrykke meningene sine, fører til innskrenket yringsmangfold (Kvalnes, Ytringsklima, 2019, ss. 109-118).

2.2 Psykologisk trygghet.

Psykologisk trygghet er et trekk ved yringsklima. I sin bok omtaler Amy Edmondson den fryktløse organisasjon. I dette legger hun at folk kan komme på jobb og bidra med sine ideer, be om hjelp og peke på ting som ikke fungerer, i et trygt miljø uten fare for sanksjoner. Edmondson mener at man blander tillit og respekt i jobb relasjoner. Hvor man ikke er redd for å si hva man mener. Hun mener at gjennom psykologisk trygghet kan man ytre seg om jobb relaterte ting når som helst (Edmondson, 2019, ss. 3-14). Hun beskriver psykologisk trygghet med at folk opplever at de kan si sine meninger og komme med motforestillinger uten å frykte sanksjoner. Hun mener også at det er mer vanlig at folk gruer seg til å ta opp ting, fordi de er redde for at det kan skape negative konsekvenser for dem på jobb. Kvalnes (upublisert kapittel) snakker om at for å etablere psykologisk trygghet kan man som leder etablere disse trinnene. Først viser han til, det å sette scenen. Det å skape en bevissthet rundt det vi skal få til sammen. Deretter mener Kvalnes at man må invitere til aktivitet. Dette gjelder særlig i forhold til engasjerte og ærlige tilbakemeldinger. Til slutt må man verdsette engasjement. Man må gi uttrykk for at man verdsetter de innspill som kommer i diskusjonen, også når det er uttrykk for motforestillinger (Kvalnes, Ytringsklima, Upublisert kappitel psykologisk trygghet, 2021).

Edmondson omtaler 7 påstander som individet må ta stilling til, for å måle psykologisk trygghet (Edmondson, 2019, ss. 19-20). Dette er påstandene:

- Hvis jeg gjør feil i dette laget, så brukes det mot meg.
- Medlemmene i dette laget er i stand til å ta opp problemer og tøffe temaer.
- Folk i dette laget avviser av og til andre fordi de er annerledes.
- Det er trygt å ta sjanser i dette laget.
- Det er vanskelig å spørre andre medlemmer om hjelp i dette laget.
- Ingen i dette laget ville med vilje oppføre seg på en måte som undergraver min innsats.
- Når jeg jobber med medlemmene i dette laget, så blir mine unike egenskaper og talenter verdsatt og utnyttet (Kvalnes, Ytringsklima, Upublisert kappitel psykologisk trygghet, 2021).

Graden av psykologisk trygghet i en gruppe settes på prøve ved kritiske kvalitetsøyeblikk. Ø. Kvalnes omtaler i sin bok kritiske kvalitetsøyeblikk som det øyeblikket, der man i et fellesskap skal prestere noe. Der det oppstår et øyeblikk som kan få situasjonen til å vippe den ene eller andre veien. Der det er avgjørende at en handler for å sikre et heldig utfall av episoden. Graden av psykologisk trygghet i gruppen, er retningsgivende i hvordan man handler, når man står ovenfor kritiske kvalitetsøyeblikk. Det er menneskelig å feile, men det er avgjørende hvordan gruppen reagerer når dette skjer (Kvalnes, Ytringsklima, 2019, s. 35)

2.3 Tillit

Jan K. Arnulf skriver at tillit er en av de vanligste termene brukt i hverdagspsykologi. Han mener at tillit viser til at du må ha en grunn til å tro at den andre bryr seg om deg. Tillit sier altså noe om relasjoner mellom mennesker. Tillit er noe som bygges langsomt opp, men som lett kan brytes ned. Tillit er et verktøy for å gjøre atferd forutsigbar (Arnulf, 2021)

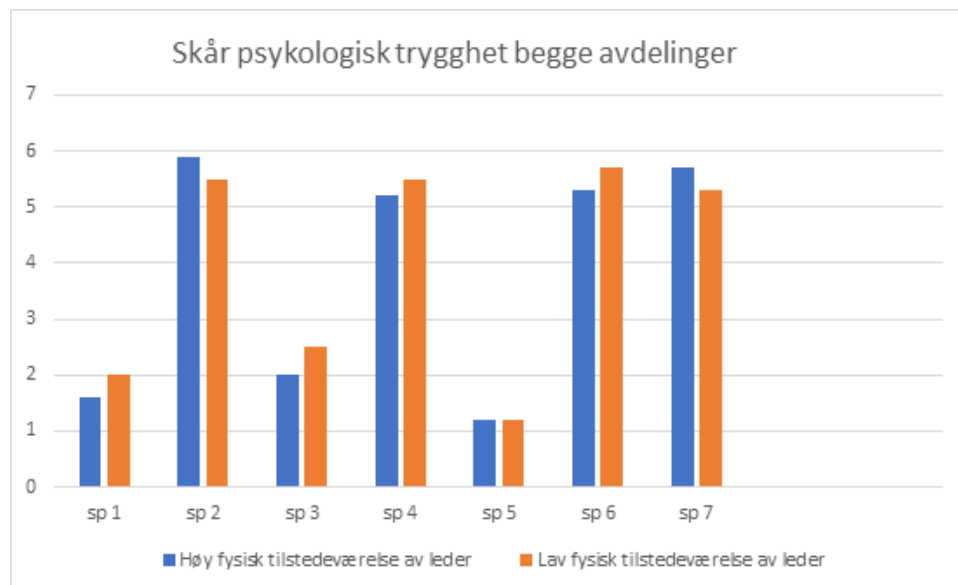
I Podkasten, Tillitens handlingsrom med Helge Skirbekk hører vi om at tillit skaper handlingsrom, det gir muligheter for å handle, for å kunne gjøre ting man ellers ikke kunne gjort. Tillit handler om å senke garden og tillit gjør oss sårbare. Du overlater noe viktig til en annen person. Noe du vil bli såret over hvis vedkommende ikke viser seg å være tillitten verdig. Hva er det som skaper

handlingsrom, som åpner tillitsmandatet mellom oss slik at det er rom for å ta opp hva som helst? I følge podkasten Tillitens handlingsrom kommer det frem at evne, velvilje og integritet er viktige faktorer som må være på plass for å skape tillit. Fravær av et av disse punktene kan svekke tilliten. Helge Skirbekk snakker også om andre faktorer som kan være med på å skape tillit. Interesse for mennesket, anerkjennelse av følelser, se mennesket, nok tid, støtte og allianse og relasjon. Han sier også at tilliten er mer robust enn man tror. Helge Skirbekk bygger også opp under det vi hører Jan K Arnulf si. Det tar tid å bygge opp tillit, men den kan brytes ned på kort tid (Kvalnes, Tillitens handlingsrom, 2021)

3.0 Metode

I oppgaven vår ønsker vi å forske på psykologisk trygghet og ytringsklima på to ulike arbeidsplasser med samme leder, men med ulik grad av ledertetthet. Sammen har vi kommet frem til en hypotese som ble vårt utgangspunkt. I forskningen har vi valgt å bruke kvantitative og kvalitative metoder som spørreundersøkelse og dybdeintervju. Vi startet med en kvantitativ spørreundersøkelse hvor vi ønsket å måle/ skåre den opplevde psykologiske tryggheten i de ulike avdelingene. Vi hadde en hypotese om ytringsklima i de ulike avdelingene som vi ønsket å teste. Hensikten med å bruke kvalitativ metode var å oppnå dybdekunnskap og en helhetlig forståelse av konteksten i de ulike avdelingene. Utfordringen ved den kvalitative metoden er å tolke informasjonen på en nøktern og systematisk måte (Martinsen, 2017).

Her er en oversikt over resultatet fra den kvantitative spørre undersøkelsen og hvilke spørsmål som ble stilt. Søylediagrammet viser scoren til de ansatte, fra spørreundersøkelsen under. Denne viser oss at det er høy grad av psykologisk trygghet ved begge avdelingen og liten forskjell.



ARBEIDSMILJØ OG YTRINGSKLIMA

Psykologisk trygghet mellom medarbeidere, mellom medarbeidere og leder er en viktig faktor for godt arbeidsmiljø, og for å skape å yte gode tjenester.

Nedenfor følger 7 påstander som måler psykologisk trygghet i avdelingen.

Påstandene vurderes/skåres på en skal fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig)

1. Hvis jeg gjør en feil i avd., så brukes det mot meg

(helt uenig)

(helt enig)

1 2 3 4 5 6 7

2. Ansatte i avd. er i stand til å ta opp problemer og tøffe temaer

1 2 3 4 5 6 7

3. Ansatte i avd. avviser av og til andre fordi de er annerledes

1 2 3 4 5 6 7

4. Det er trygt å ta sjanser i avdelingen

1 2 3 4 5 6 7

5. Det er vanskelig å spørre kollegaer om hjelp.

1 2 3 4 5 6 7

6. Ingen i avd. ville med vilje oppføre seg på en måte som undergraver min innsats.

1 2 3 4 5 6 7

7. Når jeg jobber med kollegaer, så blir mine unike egenskaper og talenter verdsatt og benyttet.

1 2 3 4 5 6 7

Allerede før første samling på BI høsten 2021, startet oppgaven vår. Inspirert av pensum rundt Edmondson og hennes teori rundt psykologisk trygghet, utarbeidet leder for de to aktuelle avdelingene en spørreundersøkelse, basert på Edmondson 7 påstander for å måle psykologisk trygghet. Spørreundersøkelsen ble utdelt på personalmøtet, undersøkelsen var anonym og svarene ble samlet i en egen konvolutt. Spørreundersøkelsen ble utgangspunktet for dybdeintervjuene våre.

3.1 Dybdeintervju

Spørsmålene til dybdeintervjuene utarbeidet vi med bakgrunn i funnene fra spørreundersøkelsen. Vi bygget også videre på Edmondson sine 7 påstander. I intervjuene hadde vi fokus på at vi ikke stoppet for tidlig med spørsmålene når vi fant noe vi kunne gå videre på. Aktiv lytting var i fokus og vi hadde podkasten Ytringsklima om Aktiv lytting med Ide Kathrine Birkeland langt fremme. Ide Kathrine Birkeland sier i podkasten at aktiv lytting er mye mer enn en teknikk. Ide Kathrine sier at aktiv lytting er en tenkning, en måte å være på mer enn det er en metode. I podkasten trekker hun frem hvor viktig det er å være genuint interessert i det den andre har å si. Hun gir oss verktøyet parafrasering som vi bruker aktivt i intervjuene. Å parafasere vil si å gjenfortelle med egne ord det vi har hørt den ansatte si. Dette er med på å hindre oss i å misforstå hva den ansatte ønsker å fortelle oss (Kvalnes, Aktiv lytting, 2021)

Ansatte til dybdeintervjuene ble trukket ut av de to lederne som ikke var kjent med avdelingen. Leder på avdelingene var ikke med på gjennomføringen av dybdeintervju og var ikke kjent med hvem ansatte som deltok. Dette valgte vi å gjøre for å få de ansatte til å snakke så fritt som mulig. Vi ønsket at de ansatte skulle oppleve at de kunne dele det de hadde av tilbakemeldinger og gav derfor tydelig beskjed om at svarene ville bli anonymisert for leder av deres avdeling. Vi gjennomførte også dybdeintervju med avdelingsleder, her brukte vi de samme spørsmålene som de ansatte fikk. Leder fikk også spørsmål om å utdype hvilke tiltak han hadde iverksatt rundt Ytringsklima. Disse tiltakene har vi valgt å ta med i beskrivelsen av våre funn.

3.2 Svakheter med metode.

Vi ser at den største svakheten med vår metode er at avdelingsleder for den avdelingen vi undersøker, også er med på å skrive oppgaven. Vi mener imidlertid at dette er noe vi er bevisst, og at vi har forsøkt å la de andre ta oppgaven med direkte kommunikasjon med intervju objektene våre, slik at vi forsøker å være så nøytrale som mulig.

En annen svakhet med metoden kan være antall kandidater til intervju. Vi har valgt å foreta en utvelgelse av kandidater til intervju ved å gjøre en loddtrekning. Dette er vi bevisst på, at ikke trenger å gi oss et fullverdig bilde av de ansattes syn på ytringsklima. Vi ser også på vår kjennskap til avdelingen, med tanke på at vi kommer fra samme kommune. Her har vi vært bevisst på å ikke gå i bekreftelsesfellen, men vi har hele tiden forsøkt å holde oss undrende og nysgjerrige. En siste ting vi ønsker å dra frem som en svakhet er at de ansatte og leder kjenner hverandre godt. Dette kan i noen tilfeller gjøre slik at man går i kompisfellen. Under vårt arbeid har vi vært observante på om dette kunne forekomme.

4.0 Funn

Vi har valgt å gjengi tre av spørsmålene fra dybdeintervjuene i vår funn del. Dette er spørsmål og svar, som vi ønsker å belyse i diskusjonsdelen seinere i oppgaven.

1. Hva tenker du om ytringsklimaet på din arbeidsplass?

Både ved den største avdelingen og ved satellitt-avdelingen oppgir de ansatte at ytringsklimaet er bra. Informantene fra den største avdelingen opplever at ytringsklimaet er åpent og trygt. De opplever at ytringsklima er noe det har vært arbeidet med, siden oppstart av avdelingen. Det har vært en klar retning fra leder sin side. Et eksempel på godt ytringsklima, er trukket frem av flere av de ansatte ved den største avdelingen er, personalmøtene. Her er det godt innarbeidet at alle kan komme med sine meninger. Personalet kjenner hverandre godt. Saker som blir tatt opp, blir håndtert effektivt. Rammene rundt personalmøtene er bra. Agenda er satt på forhånd, slik at de ansatte vet hva som skal tas opp, og er forberedt. Personalet har hatt mange runder med veiledning, slik at det oppleves trygt å si noe. De er vant til å legge frem sine innspill iblant kollegaer. Det oppleves at veiledning, og det at personalet er vant til veiledning, er med på å legge premissene for et godt ytringsklima. En ansatt uttalte i intervjuet:

På forrige veiledning med ekstern veileder deltok også leder. Det ble en veldig god diskusjon. Leder er veldig konkret i spørsmålene. Det opplevdes konstruktivt og som at man kunne snakke fritt. Leder er konkret og speiler, dette følte godt og riktig. Her følte jeg at jeg fikk mye ut av veiledningen. (Deltaker 1, personlig kommunikasjon, 26. oktober 2021)

Leder gir uttrykk for at han opplever ytringsklimaet ved avdelingene som åpent, med en fri dialog som gjenspeiler humor og trygghet. Når det gjelder den største avdelingen har han arbeidet med ytringsklimaet ved å: Alltid etterspørre meninger både i det daglige og på personalmøter. Han har hatt fokus på å fremheve uenigheter, men samtidig å påpeke samstemthet. Der alle tenker likt, tenkes det ikke. Det har vært fokus på å rekruttere forskjellig fagbakgrunner og forskjellige yrkeserfaringer, med tanke på å skape friksjon. Leder har vært tydelig på at alle er like viktige, en assistent skal lyttes til på lik linje som en spesialsykepleier. I oppstarten var det mye utrygghet, da valgte han en tilnærming som var å være

“den som hadde svaret på alt” og pekte en veldig tydelig retning på oppdraget til avdelingen og hvilke forventninger som lå til mandatet deres. Når leder oppfattet at de ansatte opplevde hverdagen som mer trygg og at de ansatte hadde en større forståelse av hva oppgaven dere var. Jobbet leder med å delegere ansvarsområder og i igangsetting av småskrittsforbedringer.

De ansatte fra satellitt-avdelingen informerer om at de opplever ytringsklimaet som godt og åpent. De har en gruppeleder som er med på å trygge det daglige ytringsklimaet ved avdelingen. De opplever en tydelig rollefordeling mellom leder og gruppeleder. De opplever en trygghet i ytringsklimaet, både mellom ansatte, men også mot leder. Et eksempel som kommer frem, er fra personalmøtene i satellitt avdelingen. Her opplever de ansatte at leder tar en runde rundt bordet, slik at alle får komme med sine synspunkter. Dette er blitt en innarbeidet kultur, og de ansatte opplever det som en fin måte å bli sett og hørt på. De mener dette er bevisst fra leder sin side, for å skape et åpent miljø. For å beskrive et godt eksempel på ytringsklima forteller den ene informantene. «Man trenger ikke være redd for å skrive avvik. Her vil jeg gi kreditt til leder, at man ønsker å etablere en god struktur på tilbakemeldinger. Dette har vi hatt et fokus på.» (Deltaker 3, personlig kommunikasjon, 26. oktober 2021).

I forhold til satellitt avdelingen er leder mindre til stede fysisk. Her satte leder som et krav i starten av prosjektet at avdelingen skulle ha egen gruppeleder. Ansvarsfordelingen ble slik: Leder ansvar for økonomi, personalt og overordna fagansvar. Delegert til gruppeleder er fagansvar og daglig drift. Leder ønsket en gruppeleder for å ha en som hadde det faglige og en forlenget arm rett inn i satellitten med nærheten til de ansatte og daglig drift. Leder har møter med gruppeleder en gang i måneden. Leder har også ved denne satellitten hatt fokus på rekruttering, med fokus på forskjellig fagbakgrunner og forskjellige yrkeserfaringer, med tanke på å skape friksjon. I denne avdelingen har de ytre rammene vært helt tydelige og satt utenifra. Leder sikret at de ansatte hadde forstått både rammene og oppdraget, men satellitten og gruppeleder måtte selv finne rutiner, prosedyrer og god praksis. Dette måtte læres igjennom prøving og feiling. Leder hadde ved oppstart tettere kontakt med gruppeleder for veiledning. Etter hvert ble dette redusert til månedlige status rapporter og veiledning.

2. I deres avdeling er det skåret høyt på at det er enkelt å spørre om hjelp fra hverandre. Dette både bidrar til og er tegn på psykologisk trygghet. Hva tenker du er årsaken til at dere har det slik?

Informantene oppgir at det er lett å spørre om hjelp i avdelingen. De trekker alle frem at dette mener de er basert på at de kjenner hverandre godt. Det er et stabilt personale, som fører til en stabil kultur. En av informantene fra den største avdelingen sier:

Jeg tror at årsaken til at det er sånn er det fundamentet som er lagt tidligere. Jeg opplever at fundamentet er basert på at folk liker hverandre og er hjelpsomme. Noen er lettere å spørre enn andre. Vi har selv et ansvar for å vekte hva vi spør hverandre om. Med at ytringsklimaet er fundamentet mener jeg at det er robust. Det tåler et sleivspark. Leder kan ikke bygge dette aleine, men kan være den som legger premissene. (Deltaker 3, personlig kommunikasjon, 26. oktober 2021).

En annen fra satellitt avdelingen forteller at:

Grunnen til at det er enkelt å spørre om hjelp er det kollegiale. Vi har en grunnholdning om at vi vil hverandre vel. Dette, sammen med en trygghet, gjør at det å spørre om hjelp føles trygt. Jeg tenker at hvis jeg spør noen om hjelp viser jeg dem tillit, og den som blir spurt opplever å få tillit. Dette tror jeg gjelder de fleste. Jeg opplever at de fleste kan spørre meg om hjelp, og jeg kan spørre de jeg jobber med. En utfordring jeg ser i forhold til dette med å spørre om hjelp, kan være i forhold til nyansatte. Man må liksom være litt sammen, før det er naturlig å be om hjelp. Enkelte nyansatte kan av og til drøye litt før de spør om hjelp. For oss som har jobbet der noen år kan dette være litt irriterende. Fordi vi ønsker en kultur for å kunne spørre om hjelp». (Deltaker 5, personlig kommunikasjon, 27. oktober 2021)

Leder trekker i sitt intervju frem prosessene som ligger i forkant av og under en ansettelse. Vurderingene som gjøres i forhold til personlig egnethet, delingskultur hos de ansatte, tanker og magefølelse bak en ansettelse. Leder gir uttrykk for at de ønsker mennesker som er opptatt av å hjelpe hverandre, dette er også et fokus under opplæringen. Nyansatte får beskjed om å lære av hverandre

(Kollegaveiledning) og de ansatte møter de nyansatte på dette. De nyansatte blir oppmuntret til å stille spørsmål høyt, de ser ting med nye øyne og kan ha mange gode og viktige refleksjoner/spørsmål over hvorfor ting gjøres som det gjøres. Leder trekker frem viktigheten av sin egen rolle i forhold til dette. Leder må vise at man ønsker tilbakemeldinger, at det er ønskelig å dele og skape en plattform for dette gode diskusjoner.

3. Kritiske situasjoner/øyeblikk: Det kan oppstå situasjoner hvor det er krevende å si ifra til leder eller kollegaer "ytringsklima settes på prøve"
Når/i hvilke situasjoner tenker du at ytringsklima kan settes på prøve?

Ytringsklima kan bli satt på prøve. En av informantene fra den største avdelingen viser til et eksempel:

«Ytringsklimaet blir satt på prøve når det er uenigheter i arbeidstid eller i forbindelse med en vakt. Der kan det komme ulike synspunkter. Da kan det være vanskelig hvis man opplever å skuffe noen. Det oppleves trygt å si dette til leder, men det kan være vanskelig å si dette høyt. Dette er fordi man er redd for å skuffe andre medarbeidere». (Deltaker 4, personlig kommunikasjon, 27. oktober 2021)

Et annet eksempel fra den største avdelingen som trekkes frem er:

«Et eksempel på at ytringsklimaet blir satt på prøve kan være en situasjon vi har hatt i avdelingen. En beboer var veldig krevende, og det ble satt på en primærgruppe som skulle legge føringer og lage rutiner. Rundt denne gruppa var det mye innspill og det ble etter hvert besluttet at alle tilbakemeldinger skulle gå via leder. Dette gjorde noe med ytringsklimaet i avdelingen. Fremdeles kan jeg kjenne at jeg blir litt usikker på om jeg skal mene noe, om enkelte ting. Det skaper litt usikkerhet rundt dette å ytre seg. Det er selvfølgelig veid opp og imot, men det skaper et lite hinder». (Deltaker 4, personlig kommunikasjon, 27. oktober 2021)

Et eksempel fra satellitt avdelingen er:

«når noen kommer med en vurdering, og blir møtt med en negativ tilbakemelding. Dette fører til usikkerhet. Dette ble møtt med at leder var med på personalmøte. Det var to fronter og dette ble møtt med at leder var

til stede på møtene og la noen rammer for samarbeidet. Dette førte til at det kollegiale ble bedre igjen. Det kom også på plass veiledning.»
(Deltaker 5, personlig kommunikasjon, 27. oktober 2021)

Samlet opplever informantene at de på bakgrunn av veiledning og kollega veiledning er flinke til å ta opp ting fortløpende. En informant fra satellitt avdeling forteller:

«Jeg har ikke opplevd noen kritiske situasjoner. Jeg har en opplevelse av at man alltid får hjelp eller blir backet up. Dette er nok fordi jeg er trygg i gruppa og kjenner på en trygghet på jobb. Enkelte i personalgruppa trenger litt tid for å kunne ta opp ting. Da kan vi ta en debrief av situasjonen når det passer dem, det er det rom for. De ansatte er flinke til å se hverandre. I vanskelige situasjoner blir leder kontaktet, han stiller da til disposisjon.»
(Deltaker 5, personlig kommunikasjon, 27. oktober 2021).

Leder trekker også frem eksempelet fra den største avdelingen i forhold til kritiskøyeblikk i forhold til ytringsklima som er nevnt i teksten over. Han gir her uttrykk for at i denne situasjonen valgte å legge konkrete føringer for når og til hvem man kunne ytre seg i forhold til en enkelt sak. Dette ble gjort for å unngå splitting i personalgruppen, for å sikre at primærgruppen fikk jobbe langsiktig og målrettet med sine oppgaver. Leder samlet tilbakemeldingene strukturerte dem og gav dem tilbake til primærgruppen. Leder leide også inn ekstern veiledning og undervisning til de ansatte for å skape en felles forståelse av de faglige utfordringene.

5.0 Diskusjon/konklusjon

Vi hadde en hypotese om at leders fysiske tilstedeværelse på arbeidsplassen hadde betydning for ytringsklima og ønsket å utforske dette. For å utforske dette valgte vi å ta utgangspunkt i egen arbeidsplass. På aktuelle arbeidsplass har leder kontor og høy grad av fysisk tilstedeværelse på den ene avdelingen, og svært lav fysisk tilstedeværelse på den andre avdelingen, kalt satellittavdelingen. Vi valgte først å kartlegge ansattes opplevde psykologiske trygghet ved hjelp av Edmondson sine 7 påstander. Denne kartleggingen viste at det er høy grad av psykologisk trygghet på begge avdelinger, og ingen signifikante forskjeller. Med dette som utgangspunkt valgte vi videre å gjennomføre intervjuer av ansatte på begge avdelinger, og av leder. Funnene i intervjuene bekrefter at både ansatte og leder opplever høy grad av psykologisk trygghet, og et åpent og trygt ytringsklima. Det er flere ting som kjennetegner ytringsklima på begge avdelinger. Det har vært et uttalt mål og forventning fra leder om at alle ansatte må ytre sine meninger både i forhold til faget/selve arbeidet, men også i forhold til arbeidsmiljøet. Det er en tydelig forventning om at, når det er forskjellige meninger må det komme frem, og forskjellige meninger anerkjennes av leder. Dette viser seg også i hvordan personalmøter avholdes. Møtene har forutsigbare rammer og agenda. Ansatte legger også frem saker som ønskes tatt opp, sakene drøftes og forskjellige meninger blir også i plenum anerkjent av leder. Det er også et tydelig kjennetegn at det er jobbet aktivt med hvordan man skal forholde seg til når det gjøres feil. Det er en forventning og praksis på at det skal meldes fra når det gjøres feil, enten av den som gjør feilen eller den som oppdager den. Det oppfattes å være en gjennomgående trygghet blant ansatte på at feil/avvik blir håndtert på en måte som er forutsigbar og har en klar agenda. Feilene eller avvikene blir brukt til læring og forbedring for alle ansatte, slik at kvaliteten blir høyere, og risiko for at samme feilen skjer igjen, blir redusert. Dette mener vi er et godt eksempel på at det jobbes aktivt i avdelingen med å skape psykologisk trygghet i gruppen. Edmondson beskriver psykologisk trygghet med at folk kan komme på jobb og bidra med sine ideer, be om hjelp og peke på ting som ikke fungerer, i et trygt miljø uten fare for sanksjoner (Edmondson, 2019, ss. 3-14). Det har også komme frem at det er aktiv bruk av veiledning, både i grupper med ekstern veileder og kollegaveiledning. Veiledning i grupper ser bla. ut til å ha ført til at ansatte ytrer

seg åpent og ærlig ift. hva de mener, føler, hva som er vanskelig og hva de mestrer godt el. er gode på. Kollegaveiledning gjøres ved at eks. erfarende ansatte veileder nyansatte, men også ved at ansatte med forskjellig fagbakgrunn og erfaring deler denne kunnskapen med sine kollegaer. Ansatte er vant til å spørre kollegaer om hjelp. Flere arbeidsoppgaver og situasjoner krever også at man må spørre om hjelp for å kunne arbeide forsvarlig, både i forhold til tjenestene som ytes, men også i forhold til HMS. Tillit viser seg å være et viktig element her. De ansatte har stor grad av tillit til hverandre. I Podkasten Tillitens Handlingsrom med Helge Skirbekk hører vi om hvordan tillit skaper handlingsrom. Evne, velvilje og integritet er viktige faktorer som må være på plass for å skape tillit. Fravær av et av disse punktene kan svekke tilliten (Kvalnes, Tillitens handlingsrom, 2021).

Det er også rutiner og praksis på at man i gitte situasjoner må søke hjelp på tvers av avdelinger for å kunne håndtere situasjoner forsvarlig. Det har også kommet frem en praksis på debriefing kollegaer imellom etter krevende situasjoner. Når debriefing også gjøres kollegaer imellom tyder det på høy grad av trygghet og åpenhet mellom ansatte. Veiledning i grupper, kollegaveiledning, debrief og praksisen om å hjelpe hverandre ser ut til å ha påvirket og etablert en god delingskultur. Vi har også sett at det har vært fokus på å rekruttere ansatte med forskjellig fagbakgrunn og erfaring. Dette gir et større mangfold som har blitt benyttet positivt. Dette støttes også av det Edmondson sier om psykologisk trygghet. At de ansatte kan ytre seg uten å være redd for ytre sanksjoner styrker den psykologiske tryggheten (Edmondson, 2019, ss. 3-14).

Videre ser vi ut fra svarene til leder at det er gjort flere tiltak for å veie opp for at leder på den ene avdelingen har lav fysisk tilstedeværelse. Den mest åpenbare forskjellen er at det ble valgt å ha en gruppeleder som jobber turnus sammen med medarbeiderne. Leder har faste møter med gruppeleder hvor det gis en statusrapport. Leder har gjennom dette en mulighet til å danne seg et inntrykk av, og påvirke ytringsklimaet og den psykologiske tryggheten i avdelingen. Leder kan ved hjelp av 3 punkter som Kvalnes refererer til, legge til rette for etablering av psykologisk trygghet (Kvalnes, Ytringsklima, Upublisert kappitel psykologisk trygghet, 2021). Det er også et eksempel på at dette ble gjort. Leder ble gjort oppmerksom på at det var i ferd med å utvikle seg et ytringsklima hvor flere

ansatte valgte å slutte å ytre seg, og at dette ble et problem både ift. arbeidsmiljøet og kvaliteten på tjenesten. Når ansatte slutter å ytre seg vil det kunne være stor risiko for at viktig kunnskap, erfaringer og dilemmaer ikke kommer frem, og at det vil kunne øke risikoen for at det gjøres feil, eller at feil ikke oppdages. Slik leder forklarer seg om årsaken til at dette fikk utvikle seg, kan det tyde på at et elementer av tilskuereffekten bidro til dette. Her tenker vi både på ansvarspulverisering og uvitenhetsmangfold (Kvalnes, Ytringsklima, 2019, ss. 45-50). Videre ser man at ledere valgte å gjøre flere tiltak for å bedre ytringsklima og den psykologiske tryggheten ved avdelingen. Det ble bl.a. iverksatt veiledning og undervisning av medarbeidere, og det ble satt søkelys på at alle skulle ytre seg på personalmøter. Det ble formidlet at det var en forventning om at det er ønskelig med forskjellige meninger bl.a. gjennom leders uttalelse om at «der alle tenker likt, tenkes det ikke». Det var fokus på at alle ytringer og tilbakemeldinger ble anerkjent. Dette kommer også frem av svarene fra ansatte i spørsmål 2 «kan du gi oss noen eksempler på episoder med godt ytringsklima?» Her fortelles de at det ved personalmøter tas en «runde rundt bordet» slik at alle får ytret seg, og de opplever det som at de blir både sett og hørt. Ut fra dette kan man ikke sikkert si at tilsvarende situasjon ikke kunne oppstått i avdelingen hvor leder har høy fysisk tilstedeværelse. Likevel kan man si at lav fysisk tilstedeværelse av leder ikke forhindret leder fra å bli klar over situasjonen med at flere ansatte hadde sluttet og ytre seg, og å gjøre grep for å endre på dette.

I spørsmålet om kritiske situasjoner/øyeblikk kommer det frem en situasjon både fra ansatte i avdelingen hvor leder har fysisk tilstedeværelse og fra leder. Det fortelles at det i en spesiell sak ble valgt at medarbeider ikke kunne ytre sine vurderinger og meninger i gruppen, eller til de medarbeiderne som hadde hovedansvaret for beboeren, men kun direkte til leder. Begrunnelsen for dette valget ser bl.a. ut til å være et beskyttende tiltak for å unngå negativ splitting i personalgruppen, og for å gi medarbeiderne som hadde ansvaret i de forhold som trengtes for å kunne jobbe langsiktig og målrettet. Etter hva som sies oppfattes det som det er en felles forståelse av hvorfor dette måtte gjøres, men det uttrykkes også en usikkerhet ved å ytre seg i situasjonen og i etterkant. Her har leder bevist og helt konkret valgt å styre medarbeideres muligheter og frihet til å ytre seg. Medarbeidere er ikke fratatt ytringsmulighet, men det er satt klare rammer for når og hvordan medarbeidere kan ytre seg i denne enkelte saken. Medarbeiderne fikk

kun mulighet til å ytre sine meninger, vurderinger og evt. frustrasjon direkte til leder. I tillegg til denne styringen av ytringsmuligheter ble det også i dette tilfelle gjennomført veiledning og undervisning for å skape en felles forståelse av de faglige utfordringer som er til stede. Den samlede opplevelsen av det som har kommet frem i intervjuene, og i spørreundersøkelsen tyder det på at dette ikke har påvirket ytringsklima negativt. Ut fra informasjonen vi har fått i intervjuene fremstår det som svært viktig at leder også er lett tilgjengelig for ansattes ytringer når de ikke har mulighet til å ytre seg til sine kollegaer. Hvis leder ikke hadde vært til stede, lett tilgjengelig og/eller det hadde vært generell høy terskel for å ytre seg til leder, vil man kunne anta at føringen som er gitt ikke hadde blitt etterlevd, og at tiltakene ikke hadde fått ønsket effekt. Dette kommer også indirekte frem i svarene i spørsmål 3 «hvis jeg gjør en feil, så brukes det ikke mot meg». Her svares det blant annet «Arbeidsmiljøet endres seg noe når leder ikke er til stede. Det blir mer snakk. Nye beboere og hendelser fører til mer snakk. Det oppleves mer samlede når leder er til stede». I saken som beskrevet her hvor det ble vurdert som nødvendig å styre når og hvordan ansatte kunne ytre seg tyder det på at en viktig suksessfaktor er at leder er lett tilgjengelig for både samtale, og for å holde medarbeiderne samlet om tiltakene. I avdelingen hvor leder ikke er fysisk til stede og tilgjengelig på denne måten vil man derfor kunne anta at dette ikke hadde fungert etter sin hensikt, og at splitting i personalgruppen hadde oppstått. Løsningen med at det er en gruppeleder som jobber i turnus, og er lett tilgjengelig, gjør likevel at tiltakene når det gjelder å ytre seg kunne fungert etter sin hensikt.

Vi startet oppgaven med en hypotese om at leders fysiske tilstedeværelse er avgjørende for ytringsklima i avdelingen. Funnene og drøftinger av dette bekrefter i noen grad at dette stemmer. Det er imidlertid flere kompensierende tiltak som kan gjøres for å bidra til høy psykologisk trygghet, og et godt ytringsklima selv om leders fysiske tilstedeværelse er lav. Dette mener vi kommer frem i funnen vi har gjort og tydeliggjøres i drøftingen. Funnene i intervjuene bekrefter at både ansatte og leder opplever høy grad av psykologisk trygghet, og et åpent og trygt ytringsklima. Dette gjelder for både avdelingen med høy og lav fysisk tilstedeværelse av leder.

Referanser

- Arnulf, J. K. (2021, 04 09). Tillit som vitenskap. *Dagens perspektiv*. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2021/04/tillit-som-vitenskap/>
- Deltaker 1, personlig kommunikasjon, 26. oktober 2021. (C. Aase, & M. Aase, Intervjuere)
- Deltaker 3, personlig kommunikasjon, 26. oktober 2021. (C. Aase, & M. Aase, Intervjuere)
- Deltaker 4, personlig kommunikasjon, 27. oktober 2021. (C. Aase, & M. Aase, Intervjuere)
- Deltaker 5, personlig kommunikasjon, 27. oktober 2021. (C. Aase, & M. Aase, Intervjuere)
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kvalnes, Ø. (2019). *Ytringsklima*. Oslo: Cappelen Damm.
- Kvalnes, Ø. (2021, september 01). Aktiv lytting. Handelshøyskolen BI. Hentet fra <https://open.spotify.com/episode/2BmGpcqkBILHFnABhevqJ5>
- Kvalnes, Ø. (2021, oktober 29). Tillitens handlingsrom. Handelshøyskolen BI. Hentet fra <https://open.spotify.com/episode/5rWe8VzEzmvGWjXZVJ1umY>
- Kvalnes, Ø. (2021). *Ytringsklima*, Upublisert kappitel psykologisk trygghet. Oslo: Øyvind Kvalnes.
- Martinsen, Ø. L. (2017). *Perspektiv på ledelse* (4. utg., Vol. 2015). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Nerstad, C. G. (2016). I A. dysvik, B. kuvaas, & r. Buch (Red.). Oslo: Cappelen Damm akademiske.

